

# ASPECTOS INTANGÍVEIS DA CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO

*Cléber Aquino*

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP, consultor de empresas.

O artigo analisa as dificuldades enfrentadas pelas consultorias em administração na fase de implantação dos projetos. O autor apresenta o seguinte ponto de vista: na implantação de um projeto de consultoria um conjunto de fatores interdependentes – aspectos intangíveis – condicionam o desempenho do projeto, exigindo da consultoria uma postura política e estratégica, pois os procedimentos técnicos e metodológicos em nada contribuem para superar as dificuldades criadas por esses fatores.

## INTRODUÇÃO

A consultoria em administração não é apenas um processo técnico, nem metodológico. É acima de tudo, uma postura política, estratégica e seu maior desafio se localiza no campo da intangibilidade, nos conflitos de poder, na complexidade da interação humana, situações para as quais a técnica e a metodologia são impotentes ou pelo menos limitadas. Quando o consultor se restringe a uma atividade meramente técnica, freqüentemente se perde no emaranhado de conflitos característicos do ambiente empresarial e do próprio trabalho de consultoria.

O objetivo deste artigo é discutir os aspectos intangíveis da consultoria em administração, inerentes ao relacionamento do consultor com o cliente, especialmente na implantação do projeto, fase de dificuldades e exigências para o consultor se conduzir de maneira política e estratégica. Destacamos a participação desses aspectos intangíveis no andamento dos projetos, principalmente nos

mal sucedidos. Na fig. 1, a visualização gráfica (modelo simplificado) do raciocínio a ser seguido e dos principais elementos da discussão:

O artigo discute a influência dos fatores condicionantes (aspectos intangíveis: políticos, psicológicos, culturais e históricos) na implantação (fase II) de um projeto de consultoria. Outros elementos são considerados na análise, tais como a postura do empresário e o uso inadequado da teoria administrativa.

*Ponto de Vista do Autor:* Na implantação de um projeto de consultoria, um conjunto de fatores interdependentes e de difícil mensuração (aspectos intangíveis), condicionam o desempenho do projeto, exigindo da consultoria atitudes políticas e estratégicas, como respostas à interferência desses fatores. Os procedimentos técnicos e metodológicos (“how to do”) são impotentes para equacionarem dificuldades no campo da intangibilidade. As dificuldades do empresário em entender o papel da consultoria e o uso distor-

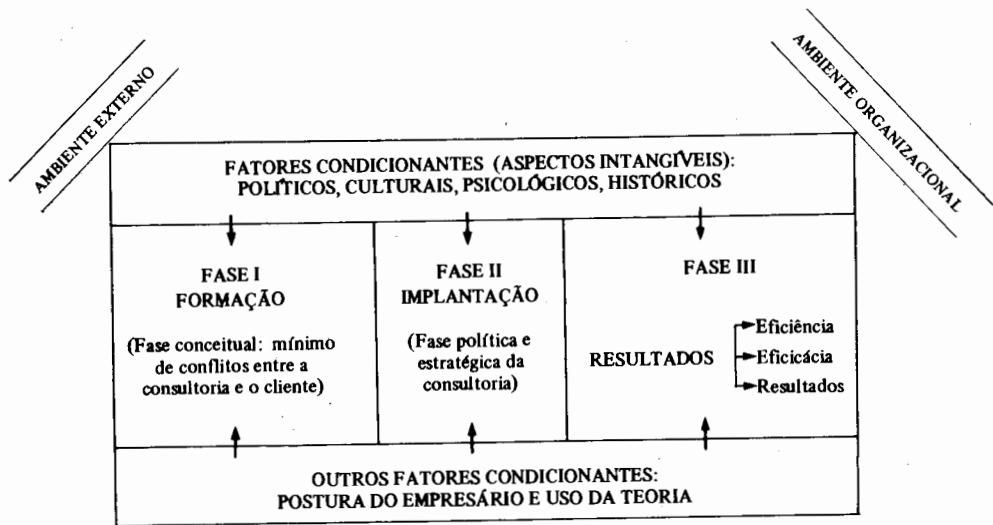


Figura 1 - Processo da Consultoria  
Fases: Formulação, Implantação, Resultados

cido da teoria, utilizada sem o devido aculturação, são fatores complementares de condicionamento do projeto.

Um projeto de consultoria divide-se em três grandes partes. A primeira, de formulação; a segunda, de implantação e a última, de transferência de resultados. A formulação, geralmente transcorre com normalidade. É uma fase conceitual consistindo na projeção das metas a serem alcançadas no respectivo cronograma de atividades. Nesta fase, a consultoria procura sentir as intenções do cliente e definir os resultados a serem obtidos. É o período de aproximação pacífica da consultoria/cliente. A terceira etapa consiste na geração de resultados do projeto, voltada para a melhoria do desempenho da empresa, mediante melhoria de seus padrões de eficiência e de eficácia.

O difícil está na segunda parte (implantação do projeto), quando o projeto começa a ser executado na tentativa de se transferir para a realidade as idéias formuladas para a obtenção dos resultados desejados (fase III). Um considerável número de projetos fracassam na implantação (fase II), dada a distância entre o projetado (fase I) e as dificulda-

des de alteração da realidade. É comum certas consultorias permanecerem na empresa em torno de um a dois anos para a realização do diagnóstico e definição das metas de trabalho, deixando com a organização a implantação do projeto (fase II), por equipes da própria empresa, treinadas para consultoria. A sua presença, além desse período de tempo, começa a tornar-se incômoda, a não ser que haja na empresa maturidade e condições para que a consultoria cumpra o seu papel.

Comentando seus aspectos intangíveis nos deteremos na segunda fase da consultoria, "o outro lado" do trabalho, o conjunto de fatores invisíveis, difíceis de mensuração, semelhante à música: sem linguagem visual ou gráfica, mas existente, expressando um sentimento. Fatores raramente considerados, apesar de responsáveis pela formação da personalidade da empresa e pelo estilo de relacionamento entre a consultoria e o cliente. Fatores emergentes a partir do processo de interação da consultoria com a empresa. Na formulação esta interação existe, porém no plano conceitual, cognitivo, havendo um mínimo de envolvimento emocional, dada a segurança do cliente por não estar ainda

ameaçado pelas mudanças preconizadas. O cliente alimenta a ilusão de salvar a sua empresa sem alterar seus privilégios ou atacar as causas das distorções existentes. A consultoria não tem o ensejo de sentir as reais dificuldades que surgirão. É uma fase de alienação mútua onde a interação entre ambos é pacífica, com manifestações discretas e eventuais de conflitos. A tensão entre ambos instala-se no início da implantação do projeto, com a consultoria obrigada a tocar nos pontos essenciais da organização e revelar a sua apregoadada competência na realização do trabalho.

A convivência cliente/consultoria na implantação do trabalho difere fundamentalmente da fase de formulação. Na implantação, um novo relacionamento nasce entre ambos, surgindo os fatores intangíveis mencionados e aqui classificados de políticos, culturais, históricos e psicológicos. Fatores inerentes a qualquer organização e responsáveis pelo seu perfil de comportamento. São interdependentes, pois suas causas e efeitos estão intimamente relacionados, inerentes ao relacionamento e convivência da consultoria com o cliente e determinantes do surgimento de novos horizontes.

Na implantação do projeto, estes fatores (tanto do cliente como da consultoria) vão se integrar, se ajustar, interferir, complementando as duas entidades, resultando na formação de um processo histórico entre ambos, cuja harmonia ou desarmonia serão comprovadas somente com a prática da convivência.

A formulação correta do projeto é um passo fundamental para o seu sucesso final. Caracteriza-se numa colocação conceitual das necessidades do cliente, na definição das estratégias e táticas condizentes com a cultura da organização e na determinação dos meios correspondentes à ação a ser desenvolvida. É um processo de longa maturação no sentido de retratar a realidade e não a imaginação da consultoria e do cliente, pois é comum, nesta fase, um alto grau de imaginação.

A maioria das consultorias revela competência na fase da formulação, onde têm a

sensação de salvar a empresa, alocando no papel todas as suas projeções e o linguajar alienante da tecnocracia insensível ao pano de fundo do cliente, formado de um cenário constituído dos aspectos invisíveis já citados, que se desenvolvem à revelia da vontade da tecnocracia. É usual consultorias começarem um projeto ministrando treinamentos para o cliente, tratando as questões da empresa com ar professoral, falando de cátedra, sem a mínima preocupação com a cultura da organização e a lógica do seu funcionamento. Dirigem-se aos empresários (muitas vezes fundadores da empresa, com vasta e rica experiência) como se eles pouco soubessem, além de levá-los a uma posição incômoda e humilhante de meros expectadores.

É freqüente, nesta fase da consultoria, ser o consultor recebido com todas as pompas, pois o cliente ainda está estimulado pelo seu carisma e pelas promessas de salvação da empresa, mas parece ser esse o momento em que se inicia a emergência dos conflitos e a deterioração da convivência entre ambos, agravando-se à medida em que o projeto vai sendo executado e a consultoria não revela a sensibilidade de trabalhar incorporada ao processo histórico e institucional da organização.

O fracasso da maioria dos projetos surge da empolgação da consultoria e se consolida na implantação do projeto, quando se inicia a alteração da realidade com táticas contrárias às expectativas do cliente, aos valores da organização. São raras as consultorias habilitadas a sentir a cultura, a história, os pontos fortes e fracos, as características e as condições de trabalho da empresa. Ocorrem até casos da consultoria se comportar à revelia do processo histórico da empresa, muitas vezes até tomado como alvo de críticas, dada à tendência natural de se criticar a empresa antes de se procurar compreender as razões efetivas de suas possíveis falhas. São críticas prejudiciais porque o empresário brasileiro, mesmo possuidor de uma enorme cultura empresarial prática, raramente dispõe de graus acadêmicos. É esta suposta inferioridade o coloca em posição defensiva, quando é crivado de críticas.

Assim, atribuímos à conduta estratégica inadequada das consultorias, uma parcela considerável pelos insucessos na conclusão dos projetos. Há casos em que o fracasso é da responsabilidade do cliente, pois o empresário brasileiro tem dificuldade em entender o papel de uma consultoria. E, ainda, insucessos causados pelo uso distorcido da teoria administrativa.

Portanto, o relacionamento entre a consultoria e a empresa insere-se em uma dimensão superior aos simples agentes envolvidos, exigindo, dessa forma, uma macro análise dos fatores intervenientes.

### FATORES INTANGÍVEIS

O relacionamento consultoria/cliente insere-se dentro de um cenário constituído dos seguintes fatores: políticos, culturais, psicológicos e históricos. Esta divisão é didática, pois, na prática, estão intimamente interligados, formando um todo coeso e sólido. Ex.: o receio de perder o poder (fator político) em decorrência de uma reformulação na estrutura da empresa, resulta às vezes do contexto cultural do cliente (fator cultural onde o "status" é supervalorizado), que acarreta reações emocionais (fator psicológico). O conjunto desses fatores traduz o processo histórico da instituição. Temos aí o exemplo do comportamento interdependente de uma situação, reagindo em função dos fatores mencionados. Atualmente, uma consultoria para uma fábrica de automóveis se depararia com um elenco de fatores políticos, culturais, psicológicos e históricos específicos à empresa e a presente situação de crise da indústria automobilística. Se esta realidade não for considerada, as proposições técnicas recomendadas perder-se-ão no conjunto da crise.

Uma consultoria no Japão enfrentaria os mesmos fatores citados, porém, diferindo quanto à intensidade de cada um deles. Provavelmente, o fator cultural teria ascendência sobre os demais. Os valores da sociedade japonesa teriam uma significativa influência para amainar as interferências dos fatores psicológicos e políticos. Outra seria a situa-

ção se uma consultoria fosse dada na Polônia onde os fatores políticos teriam uma influência marcante no comportamento das empresas polonesas. Uma consultoria no ABC (Grande São Paulo) sofreria influências opostas a de outra realizada em Pedro II (interior do Piauí). São empresas de um mesmo país, porém com cenários diferentes. Sem a compreensão deste complexo cenário a consultoria ficará perdida, dificilmente conseguindo alcançar os seus objetivos. Talvez consiga a elaboração do diagnóstico técnico e a apresentação de algumas propostas. Aliás, esses dois documentos são encontrados em grande número em diversas empresas...

Portanto, um dos pré-requisitos da eficácia de um projeto de consultoria é o planejamento do cenário do cliente, identificando a empresa e seu ecossistema, como também outras circunstâncias internas e externas do empreendimento. Sem o planejamento deste cenário, o projeto circulará ao nível somente técnico, correndo o risco de se perder no primeiro choque com a cultura da organização. O cenário mencionado é a identificação dos fatores responsáveis pela personalidade e desempenho da empresa e pelo padrão de relacionamento a ser estabelecido com a prestação dos serviços. Vamos definir alguns destes fatores de formação do cenário.

### Fatores Políticos

Ligados ao poder, ao mando, ao domínio nas organizações, referem-se à influência da estrutura de poder das empresas, na eficácia e no andamento de um projeto de consultoria. São as ações dos indivíduos, monopolizando o poder de decisão e de influência das instituições. É a fonte responsável pelas decisões em alterar os rumos do projeto, especialmente em sua fase de execução. Quando a consultoria não interage politicamente com o poder dominante da organização, o resultado é o insucesso. Para tanto, ela precisa ter cultura política, maturidade, habilidade e acima de tudo sensibilidade, para entender a lógica do poder dominante na organização. Quando a consultoria assume uma simples postura técnica não percebe o jogo de

poder na empresa, dando espaço para que os conflitos (não administrados) contaminem o desenvolvimento do projeto. Fundamental seria a consultoria entender a organização como uma unidade política, um palco de contradições onde a irracionalidade (do ponto de vista formal), predomina sobre a racionalidade, com o jogo do poder acontecendo nos mínimos detalhes, de maneira velada e raramente percebida, pois o jogo do poder é muito discreto. Há outro agravante, identificado por Victor Thompson (1967) em *Moderna Organização*: o conflito entre o poder hierárquico e o poder do conhecimento, outra fonte de desentendimento entre a consultoria e o cliente. Este conflito é minimizado quando o poder do conhecimento da consultoria é manifestado discretamente, sem revelar sinais de ameaça à estrutura de segurança do poder hierárquico.

Quando nos referimos ao poder nas organizações não estamos nos atendo somente aos altos níveis hierárquicos. Há casos onde o poder se localiza nas bases da instituição. Isso ocorre em empresas de grande porte e mesmo nas de médio porte. Recentemente, uma prestigiada consultoria teve seu contrato rescindido em virtude de boicote sofrido por parte dos gerentes de filiais e de alguns departamentos, apesar do apoio recebido do Diretor Superintendente, contratante da consultoria. O poder na organização não tem um lugar certo, apesar de, tradicionalmente, se localizar na cúpula da hierarquia, especialmente junto à figura do dono do capital.

### Fatores Culturais

São fatores atinentes ao ambiente, ao contexto cultural da empresa, tanto no plano interno como externo onde o projeto será executado, especialmente, o ambiente externo, cujo peso institucional na vida do trabalho é enorme. Um projeto de consultoria, mesmo tendo os mesmos objetivos, difere de uma região para outra, principalmente no Brasil, onde há várias regiões de comportamentos diversos e até antagônicos. Um projeto de reorganização de uma empresa no Nordeste, terá diferente condução do mesmo

projeto, se proposto para uma empresa paulista. Os valores culturais das duas regiões são díspares, o que refletirá na condução dos projetos. Talvez, no Nordeste, se faça a estrutura da empresa para atender às pessoas, enquanto que em São Paulo, se contrata pessoas para atender à estrutura. Ao mesmo tempo em que no Nordeste um dos pontos fortes da organização possa ser a informalidade e a espontaneidade, em São Paulo, talvez a formalidade seja o atributo de maior eficiência. São linhas de ação em resposta à cultura onde a organização está sendo estruturada.

A consultoria deve aprofundar o conhecimento dos valores culturais onde o projeto é executado no sentido de orientar o seu trabalho, evitando entrar em confronto com a realidade. Imaginemos uma consultoria recomendando ao empresário baiano a decisão de aumentar o volume de horas de trabalho no final do ano (época de festas, início do carnaval, trio elétrico, etc.) ou uma recomendação para um empresário amazonense, de motivar os seus empregados através de elevados salários ou, ainda, uma recomendação a um empresário paraguaio para exigir dos seus empregados o início do expediente às 13 horas. Seriam medidas aceitáveis no plano teórico mas um fracasso total na prática, dado o choque dessas medidas com a cultura, os hábitos, as tradições, e as expectativas das regiões citadas. Há uma acentuada distância entre o Brasil ideal e o Brasil real.

### Fatores Psicológicos

São fatores constituintes do clima emocional predominante na organização. São manifestações individuais e grupais de ordem psicológica que se manifestam e interferem nos projetos. O clima emocional de uma empresa de alto nível tecnológico não é o mesmo de outra onde esse nível seja inferior. O clima psicológico das empresas do norte do país é diferente do das empresas localizadas no Rio de Janeiro e em outros estados do sul. O traço psicológico de uma empresa familiar difere de uma empresa profissionalizada. O emocional de uma empresa em fase de

redução do quadro de pessoal é o oposto do das empresas estáveis, em fase de expansão. Uma consultoria na EMBRAER (Empresa Brasileira de Aeronáutica, responsável pela fabricação e comercialização de aviões nacionais) encontra um clima emocional sadio e receptivo, o mesmo não ocorrendo, pelo menos atualmente, na indústria automobilística que passa por uma fase difícil de recessão de mercado. A EMBRAER está em franco progresso, com boas oportunidades para os funcionários, segurança para todos, ambiente de informalidade e boa remuneração, enquanto que o ambiente de trabalho na indústria automobilística está difícil, pois, na atual fase de ajustamento da economia, não é um ramo dos melhores. Greves acontecem com frequência na indústria automobilística ao passo que, a EMBRAER conseguiu sobreviver a duas greves em São José dos Campos (SP), com os empregados trabalhando normalmente.

### Fatores Históricos

A História nos habilita a entender os acontecimentos atuais. Uma de suas funções é permitir que compreendamos melhor os fatos do presente e as diferentes características do país e do mundo em que vivemos. Os acontecimentos são influenciados por inúmeros fatores que os diferenciam no tempo e no espaço.

Na empresa esses fatores representam a história dos homens responsáveis pela sua fundação, desenvolvimento e administração. A história da empresa é a história dos fundadores, pioneiros, administradores e funcionários responsáveis pela vida da organização. Essas pessoas reunidas formam um padrão de desempenho cujos resultados irão formar a cultura organizacional. Jamais o consultor entenderá as ações presentes da empresa e suas práticas de trabalho sem o conhecimento dos seus antecedentes. Como dar uma consultoria para o Grupo Matarazzo sem uma compreensão plena de toda a sua história, desde a chegada do fundador desse império, no século passado.

Caso a consultoria despreze a informação

histórica, as técnicas administrativas irão se chocar com um processo empresarial formado ao longo dos anos. Esse processo segue um curso e somente o entendimento dos seus antecedentes permitirá um entendimento dele com a descoberta de caminhos viáveis para a tecnologia administrativa ser utilizada.

A consultoria tem diante de si um quadro complexo de variáveis intangíveis, acima dos desafios técnicos do projeto. Os fatores mencionados atuam intensamente no desenvolvimento dos trabalhos, podendo funcionar tanto positiva como negativamente. É uma questão de administrá-los e não de negá-los ou fugir de suas interferências. É uma questão de compreendê-los para inserir a tecnologia de maneira adequada à realidade a ser trabalhada. A tecnologia subordina-se a estes fatores.

Os fatores políticos, históricos, culturais e psicológicos não devem ser considerados isoladamente. São interligados e produto de um elenco de causas remotas ou imediatas. O clima emocional de uma organização ou de um cliente, tanto pode surgir do jogo de interesses da organização como da personalidade das pessoas envolvidas no projeto, ou, de ambos os fatores. Imaginemos a implantação de Desenvolvimento Organizacional em uma instituição em que o chefe principal não esteja interessado em mudar nada. Num contexto como este, com o poder da organização concentrado neste tipo de indivíduo, a resultante natural será a agitação do clima emocional da organização aos primeiros passos da consultoria, na tentativa de mudar as regras do jogo.

Voltamos a insistir na distância entre o planejamento da consultoria (formulação) e a realidade a ser modificada. Para o tecnocrata, o planejamento será executado integralmente, numa ilusão da realidade ser desenvolvida de maneira linear, dentro da concepção do seu mundo particular de ver as coisas, quando na realidade, a vida de uma organização se processa em função de fatores históricos, políticos, culturais, psicológicos, tecnológicos, ambientais, ideológicos, etc., alheios à vontade do tecnocrata. Para se libertar dessa ilusão ele deve tratar a realidade como ela

é e não como ele a imagina ou gostaria que fosse para facilitar a imposição dos seus pontos de vista.

A maioria das consultorias de projeto desenvolve suas atividades partindo do pressuposto de serem as organizações unidades técnicas, racionais, com a direção interessada em aumentar a produtividade do empreendimento. Com esta visão simplista, costumam intervir nas empresas, com uma postura essencialmente técnica e professoral, desprezando as injunções políticas, culturais, psicológicas e históricas de peso superior às expectativas técnicas de produtividade.

Há uma distância entre os objetivos declarados e os não declarados do cliente. Quando ele contrata uma consultoria não significa necessariamente que seu interesse real seja salvar a empresa. Muitas vezes o objetivo é a própria salvação, ampliando e consolidando os seus interesses. Na elaboração do organograma nota-se, com facilidade, esta atitude do cliente. O organograma, em sua concepção, seria de maior utilidade para ele próprio do que para os objetivos do negócio. E quando a empresa não é de propriedade do contratante da consultoria (caso dos executivos profissionais), esta atitude é quase uma constante.

A consultoria tem a obrigação de entender (não significa aceitar) esta situação para decidir pela realização ou não do trabalho. O que não poderia acontecer é a decisão pela realização do projeto e depois agressão ao cliente com preleções, críticas e ações contrárias ao seu contexto institucional, fazendo intervenções à revelia do processo histórico da empresa. A compreensão clara da situação, onde atuará é outro pré-requisito indispensável ao sucesso do projeto. Por isso, foi dito no início ser a fase da formulação, um processo demorado e de longa maturação.

A organização não é um símbolo de racionalidade, como imaginavam os clássicos da Administração. Ela é o produto de um conjunto de variáveis, não necessariamente técnicas e formais, formadoras do "outro lado" do negócio. As organizações são constituídas de pessoas, com objetivos raramente coincidentes com os objetivos da empresa, e, as

pessoas têm o perfil formado em variadas fontes que as tornam originais e diferentes entre si. Quem falou na racionalidade organizacional foram os clássicos da ciência administrativa, no entanto, os fatos atuais atestam uma outra realidade, onde se evidencia o direcionamento das organizações por caminhos tortuosos e imprevisíveis. O atendimento ao poder dominante constitui um dos direcionamentos das modernas organizações e os objetivos do poder raramente coincidem com os objetivos racionais do empreendimento.

### O PERIGO DA TEORIA

Além da falta de entendimento dos fatores políticos, culturais, psicológicos e históricos, outros elementos interferem para prejudicar um projeto de consultoria. Um deles é a inexperiência da consultoria no uso da teoria administrativa.

O consultor de administração trabalha com conhecimentos administrativos adquiridos em sua formação regular, em programas de treinamento ou em leituras pessoais. Aparentemente, este seria o melhor caminho para a formação de sua competência e cultivo de um desempenho a altura dos serviços a serem prestados ao cliente. Infelizmente, este caminho não está sendo o mais eficaz. É um caminho indispensável ao êxito de seu trabalho, mas uma rota carente de outros cuidados.

O melhor caminho seria o consultor mergulhar inicialmente no contexto do cliente, discutindo e debatendo intensamente a realidade a ser trabalhada, procurando entender o contexto em todas as suas variáveis, adquirir experiências sobre a empresa, sentir a organização em toda a sua plenitude, para depois ir à teoria como fonte de consulta, utilizando o conhecimento no momento e na situação adequados.

A teoria administrativa é de indiscutível utilidade, mas lamentavelmente, não está estruturada para fornecer ao consultor o mapa real da organização. A teoria o ajudará a compreender com maior profundidade o "outro lado" da organização, representado

pelo elenco de fatores intangíveis mencionados. Mas, o sentimento real destes fatores só ocorrerá com a ida do consultor às raízes da organização, com o estudo antecipado da realidade. Chegando à organização munido apenas de teorias o consultor bloqueará a sua visão sobre o contexto da empresa, dificultando assim a formulação do cenário da mesma.

Ademais, a teoria administrativa por si só não é suficiente para responder aos desafios atuais do mundo empresarial. Há uma defasagem entre os conhecimentos disponíveis e a natureza dos problemas existentes. Assim, urge a consultoria armar-se de uma competência complementar para apresentar resultados significativos. Esta competência complementar refere-se aos conhecimentos adquiridos junto à história da empresa, a outras experiências e a outras fontes do saber além da Administração.

Somos a favor do uso da teoria administrativa na solução dos problemas do cliente, mas na medida em que ela responda à natureza desses problemas. Caso ela seja insuficiente, a solução é o consultor recorrer a outras fontes complementares para enfrentar os desafios do projeto.

A teoria também se torna perigosa da maneira como foi absorvida. Caso ela venha sendo aprendida mediante metodologias de ensino passivas, sem questionamentos e reflexões, ela concorre para que o consultor tenha a sua alienação reforçada, enfrentando os problemas empresariais não ao nível de sua complexidade, mas num plano de ficção distante da realidade, devido às interferências dos processos tradicionais de ensino.

Outro perigo diz respeito aos modismos em Administração, tais como Desenvolvimento Organizacional, Análise Transacional, Gerência por Objetivos, "Grid" Gerencial, Democracia Industrial, etc. Modismos com certo potencial de contribuição, mas passíveis de aculturação ao contexto brasileiro.

Houve uma época em que, no Brasil, só se falava em Desenvolvimento Organizacional (D.O.). D.O. em filosofia e teoria é de valor inestimável. Qualquer empresário com bom senso utiliza D.O. para adaptar suas estru-

ras a uma nova realidade. Somos a favor desta abordagem, no entanto, precauções merecem ser tomadas para a consultoria não tomar D.O. como um *fim* e sim como um *meio* a ser utilizado numa dada situação, respeitando-se todas as características da situação.

Quando um consultor fala sobre a "necessidade de se fazer alterações no subsistema técnico e social adaptando a sua empresa às novas alterações cambiantes de um mundo turbulento", não há ouvinte que não fique empolgado diante de apelo tão convincente e lógico. Levado essa linguagem para as práticas da empresa brasileira, um novo mundo se descortina. Historicamente, o Brasil é um país altamente centralizado. Mudanças não ocorrem freqüentemente a não ser pressionadas por algum fator conjuntural forte. As mudanças só têm lugar quando dirigentes e empresários são pressionados por uma conjuntura insustentável. Não havendo pressões ou fatos relevantes, nada se muda no Brasil. Exemplificando, citamos as relações entre o Capital e o Trabalho, sempre imutáveis, com vantagens, evidentemente, para o empregador. Essas relações melhoraram a partir das pressões sindicais e operárias ocorridas no começo do século, em 56 e, mais recentemente, em 78. Se a conjuntura de 78 não tivesse sido tão inquietante para o Capital (várias greves por dia), a situação continuaria a mesma. A história dos movimentos sociais no Brasil, mostra as enormes dificuldades para que sejam obtidas algumas mudanças. Antonio Conselheiro (Guerra dos Canudos) foi esmagado com o seu grupo de famintos, taxados de subversivos, porque no século XVIII tiveram a ousadia de tentar mudar uma ordem injusta estabelecida. Foram violentamente derrotados pelas forças a serviço da elite da época. O mesmo ocorreu com todos os movimentos interessados em mudar uma ordem estabelecida.

Além disso, o povo brasileiro é bastante passivo (não por sua culpa), não tendo, por exemplo, o espírito de luta do povo polonês. A acomodação, o conformismo, são alguns valores da nossa cultura e se o leitor está achando exagerada esta posição, favor ler as entrevistas recentes de Eugênio Gudín (com

95 anos) e de Tristão de Atayde (88 anos). Ambos afirmam nunca terem presenciado mudanças significativas no Brasil.

O Brasil não tem um projeto de longo prazo. As elites nunca traçaram rumos do desenvolvimento auto-sustentado para o país. A administração pública brasileira sempre se conduziu casuisticamente, cuidando dos problemas após a sua eclosão. Vivemos ao sabor de personalidades individuais, pois ainda não se criou no Brasil, uma estrutura institucional à altura da dimensão do país. Por isso, as crises políticas sempre são de pessoas e não de instituições.

Diante de um quadro como este, o discurso de D.O. servirá apenas para entusiasmar a empresa e a própria consultoria na fase de formulação do projeto. É confortante para ambos (consultoria/cliente), reunir a diretoria e os gerentes para assistirem a uma preleção sobre D.O. Ao término da reunião todos estão convictos de que ali está a salvação da empresa. Na hora da prática, de colocar o planejado para funcionar, começa o clima de inquietação na organização, como manifestação de sua cultura acomodada e resistente às mudanças. A organização não está solta no espaço. Ela retrata os valores da sociedade onde está inserida.

Começa então a deterioração do relacionamento da consultoria com a empresa. De salvador, o consultor passa a ser incômodo na organização. O discurso de D.O., tão aplaudido na fase de formulação do projeto (fase I), morre na prática por não encontrar ressonância com a cultura conservadora da organização.

Mesmo numa sociedade conservadora e autocrática como a brasileira, D.O. tem possibilidade de dar a sua contribuição, desde que utilizado em consonância com os valores vigentes. Caso seja conduzido ao nível de técnicas, procedimentos e metodologia, a tendência esperada é o fracasso. O mesmo ocorre com outros modismos.

Tivemos a época da Gerência por Objetivos (GPO). Quando esta técnica foi importada dos Estados Unidos, o empresário brasileiro imaginou ter descoberto a chave milagrosa para todos os seus problemas. Houve uma

profusão de livros, cursos, apostilas, consultorias. Os jornais publicavam anúncios de conferências, seminários, consultorias em GPO a preços elevados. Como proposta a GPO é muito atraente. Qual a empresa que não gostaria de ser administrada por objetivos? Na realidade brasileira várias empresas perderam tempo com esta técnica e em algumas criou-se um estado de pânico. Imagine traçar objetivos para o gerente brasileiro, que desde o seu nascimento nunca foi treinado nem para definir seus próprios objetivos de vida, quanto mais os da empresa. O Brasil ainda não tem definidos os seus objetivos, vive ao sabor das circunstâncias. Além do mais, GPO exige uma estrutura organizacional sólida para haver condições de os gerentes canalizarem seus desempenhos para o alcance de metas propostas. É raras são as empresas brasileiras dotadas dessa estrutura. Será que o executivo brasileiro se sente motivado em trabalhar por objetivos ou não se sentiria melhor trabalhando apoiado em um valor cultural inerente a ele: o jeitinho brasileiro que tudo resolve à última hora? Seria conveniente substituir esse jeitinho por valores formais de trabalho, típicos de outras culturas? Conhecemos empresas com altos índices de desempenho e motivação trabalhando num clima de informalidade. No momento da adoção de uma estrutura formal, com objetivos empresarialmente definidos, o desempenho e a motivação caíram e hoje a empresa está insolvente.

A proposta de GPO é válida. Questionamos somente o seu uso inadequado a uma determinada cultura. Implantação direta da técnica, sem a preparação de um ambiente favorável, levará a técnica ao descrédito e à falta de operacionalidade.

Estamos nos deparando com outro modismo: Análise Transacional (AT). É frequente se ouvir: "Você está OK, você não está OK, os seus gerentes não estão OK, são crianças adaptadas" e outras frases dessa natureza. Ao nível de discurso, tudo bem. Resta saber a validade deste modismo, mormente em um país como o Brasil, que segundo um psiquiatra carioca, em cada dez brasileiros, nove são neuróticos e um pensa que não é. Ainda há

outro detalhe: a ideologia da AT é incompatível com a sociedade de classe onde vivemos, onde o conflito é evidente e até necessário, e, dessa forma, ninguém está OK. Para o empresário o interesse fundamental é o lucro. Se o gerente lhe proporciona resultados econômicos favoráveis, o fato dele estar OK ou não é secundário. Às vezes, o indivíduo não OK produz mais do que o OK.

Em lugar da AT, a empresa deveria proporcionar liberdade aos seus funcionários (todos neuróticos, variando apenas de intensidade), para dar vazão à sua criatividade, transformando a potencialidade bloqueada em resultados para a organização. Não somos contra a AT, simplesmente alertamos para o uso dela em condições propícias, fato que não conseguimos perceber no sistema empresarial. No lugar da AT poder-se-ia desenvolver uma outra especialidade: administração produtiva das neuroses...

Outro modismo foi o "Grid" Gerencial. Quando surgiu no Brasil, vários cursos foram ministrados. Havia uma euforia nos participantes, quando o instrutor traçava o perfil de cada um e concluía que o indivíduo era 5.5. - 1.5. - 5.1. - 9.9. - e outras relações, o chefe se voltava mais para a produção ou para as pessoas. Quando comparamos este receituário com os casos bem sucedidos de liderança, ficamos em dúvida quanto à contribuição eficaz do modismo. Imagine o Sr. Atilio Fontana (fundador do Grupo Sadia), o Sr. Amador Aguiar (fundador do Bradesco) e outros notáveis empreendedores e líderes capacitados, preocupados com o problema de ser sua liderança voltada para as pessoas ou para a produção. Na hora em que eles começarem a ter este tipo de preocupação é o momento do bloqueio em suas ricas mentes imaginativas e realizadoras. Seria a mesma coisa que se dar roteiro de metodologia de pesquisa para um "Prêmio Nobel".

A teoria administrativa evoluiu pouco a partir de Taylor e de Fayol. A evolução significativa ocorreu a partir da abordagem estruturalista das organizações quando se reconheceu a existência do conflito no ambiente de trabalho e a influência do ambiente externo no comportamento das empresas. A eufo-

ria com a Teoria Geral de Sistemas na década de 60 redundou em nada, principalmente quando se reconheceu a negação do conflito por parte dos seus teóricos. Esta teoria (se assim podemos chamar) encara a organização como algo arrumado, em equilíbrio, quando na verdade, os fatos atestam uma realidade completamente diferente: a organização como um palco de contradições, conflitos e muita irracionalidade. A contribuição maior desta abordagem foi educacional ao libertar o estudante da visão micro da organização para uma abordagem abrangente. Talvez a contribuição de maior significado recente seja da abordagem contingencial. Ao definir a organização como uma entidade, produto de variáveis reais numa determinada situação.

Portanto, é uma temeridade uma consultoria querer salvar uma empresa recorrendo somente à teoria administrativa, mormente no Brasil, quando os seus conhecimentos chegam com atraso superior a dez anos e em traduções geralmente falhas. Para se sentir as limitações da teoria administrativa basta consultar os livros existentes. Novidade e originalidade são escassas. A maioria repete as mesmas coisas, variando a estrutura didática de apresentação dos textos para confundir os leitores. Talvez a teoria administrativa caiba em meia dúzia de livros. Para que o leitor não me crucifique, estou apenas repetindo a denúncia de Peter Drucker, hoje um bem sucedido consultor de empresas. Os mesmos termos são usados em vários livros com denominações diferentes. Matéria-prima, "inputs", produtos, "outputs", abordagem estrutural x abordagem sistêmica, supervisor, chefia, gerente, executivo, "manager" (estes e outros termos para definir o funcionário ao nível de direção, conduzindo um processo de trabalho).

Além das mensagens comoventes, a teoria administrativa está distante da realidade brasileira. O Brasil não teve oportunidade de pesquisar a sua realidade, de gerar uma teoria administrativa brasileira ou pelo menos, fazer o acultramento das técnicas importadas (como está fazendo o Japão). Não se conhece nenhum planejamento bibliográfico de cursos de administração, onde figurem livros

sobre o Brasil. Qual o estudante de Administração, mesmo ao nível de pós-graduação, que teve a oportunidade de ler os livros de Gilberto Freyre, Jorge Amado, Caio Prado Júnior e outros intelectuais profundos conhecedores da nossa cultura? Como entender o comportamento organizacional na sociedade brasileira sem conhecer "Casa Grande e Senzala" de Gilberto Freyre, "Formação do Brasil Contemporâneo" de Caio Prado Júnior ou "Macunaíma" de Mário de Andrade, obra importante para se conhecer o folclore, a criatividade e o humor do povo brasileiro? Como entender os aspectos políticos das organizações sem conhecer "Os Donos do Poder" de Raimundo Faoro, enfim, como tratar com a realidade brasileira sem conhecê-la? Como conhecer a economia brasileira, fora da versão oficial, sem conhecer a obra de Celso Furtado?

A teoria administrativa, mesmo bem absorvida, tem se revelado incompleta para resolver os problemas da empresa. Se ela fosse tão eficiente, como se apegou nos livros-textos, a empresa americana não teria alcançado tão acentuado baixo índice de produtividade. O mesmo pode ser dito das empresas europeias. Nos Estados Unidos e na Europa localizam-se sofisticadas escolas de administração.

Enquanto isso, a empresa japonesa revela elevado índice de desempenho, com a maioria dos executivos japoneses treinados nas respeitáveis escolas do ocidente. Algo, portanto, foi feito além da simples absorção da técnica. Este "algo" o japonês descobriu utilizando a teoria administrativa à luz de sua cultura, valores, realidade, nunca permitindo às suas empresas serem administradas por técnicas à revelia dos aspectos culturais da organização japonesa e do Japão como um todo.

No Brasil ocorre exatamente o contrário. Queremos profissionalizar as empresas sem o devido respeito pelas suas características. Queremos motivar o trabalhador brasileiro dentro de pressupostos do trabalhador americano, sem considerar as seguintes diferenças: o trabalhador americano é individualista, carreirista, frio, competitivo, enquanto que o

brasileiro é *relacional*, sua satisfação reside na convivência, na informalidade, no contato humano, na espontaneidade. Assim, as técnicas de motivação do operário americano não funcionarão no Brasil a não ser devidamente aculturadas. Caso contrário, só servirão para tornar ainda mais difícil o desempenho do já sofrido homem brasileiro.

Em todas as funções administrativas registra-se esta mesma disparidade, ou seja, o uso de técnicas sem a consideração pela cultura local.

Não somos contra a formação teórica do consultor. Seria até um contrasenso, na qualidade de docente, proceder dessa maneira. Pelo contrário, somos partidários dele se aprofundar nos estudos teóricos porque na prática, nada melhor do que uma boa teoria. Somos contra a falta de maturidade profissional em trabalhar preso às teorias, sem considerar antecipadamente a realidade onde ele pretende usá-las.

Outro perigo da teoria reside na sua capacidade de impedir no consultor, o desenvolvimento de um pensamento criativo e imaginativo diante dos problemas do projeto ou de desenvolver habilidades pessoais de aprendizagem sobre o contexto da empresa. Quando ele não consegue se conduzir independente da ideologia administrativa, dificilmente terá condições de pinçar as causas centrais das dificuldades do cliente.

## O EMPRESÁRIO DIANTE DA CONSULTORIA

Os conflitos entre a consultoria e o cliente não são causados apenas pela prestadora de serviços. O cliente tem também uma considerável parcela de culpa e de responsabilidade. A atual geração de empresários brasileiros, talvez com algumas exceções da nova geração, não tem uma percepção correta sobre os serviços de consultoria, especialmente do papel do consultor. Este é olhado com desconfiança e se nutre por ele um relacionamento sado-masoquista. Consultor e cliente cultivam um "ping-pong" emocional com críticas recíprocas. É um relacionamento tenso e pontilhado de conflitos. Isto não in-

valida a existência de muitos casos de convivência amistosa entre o cliente e a consultoria, com o projeto alcançando todas as metas propostas.

Grande parte do empresariado brasileiro não evoluiu para uma postura amadurecida diante de seu papel. O Brasil começou a desenvolver sua industrialização a partir da década de 50. Não houve tempo de se formar uma classe empresarial madura, porque até bem pouco tempo, o capitalismo brasileiro estava no campo, sendo bem sucedido na agricultura. A maior parte do parque empresarial nacional não criou uma estrutura organizacional sólida, permitindo ao pioneiro atuar ao nível macro. O empresário brasileiro, por força das circunstâncias, é imediatista, querendo resultados a curto prazo, limitado aos deveres do dia-a-dia, visando somente faturar e lucrar. A participação política dele tem sido restrita, havendo pouco envolvimento com as grandes questões brasileiras. O seu nível de conhecimento (teórico) é limitado e a teoria e escolaridade, muitas vezes, fatores negativos, porque muitos se agarram a uma máxima superada de que "o que interessa é a mão-de-obra".

Além destas falhas de formação, origem e de um momento histórico, o empresário brasileiro retrata o comportamento geral das elites brasileiras, cultivando a centralização, o poder em demasia e fortemente uma enorme insegurança de perdê-lo. O processo de sucessão nas empresas brasileiras é carregado de conflitos e confusões.

Com estas características, dificilmente o empresário brasileiro entende o papel do consultor. São valores antagônicos. Por isso, dissemos que a fase tranqüila da consultoria localiza-se na formulação do projeto (fase I), pois nela o consultor trabalha sem ameaçar a estrutura de segurança do empresário, sem ferir suas vulnerabilidades. Quando o projeto entra em execução, eclodem os conflitos, dado o choque entre os valores da consultoria e do empresário. O empresário quer resultados imediatos e a consultoria trabalha com um produto intelectual, com resultados de longo e quando muito, de médio prazo. O empresário é centralizador e a consultoria trabalha

liberta e autônoma. Há ciúmes quando o consultor começa a circular dentro da empresa, fazendo reuniões ou contatando outros dirigentes. O empresário só acredita em resultados mensuráveis ("resultado é o que nos interessa") e a consultoria trabalha com resultados intangíveis, de difícil e até impossível mensuração. O empresário gosta de controlar a frequência, assiduidade e pontualidade dos seus funcionários. A consultoria trabalha de modo antagônico a este procedimento. Trabalha por resultados e não tem compromisso com a sua presença física de maneira tão burocrática. Há uma infinidade de outros valores em choque que poderiam ser relatados para mostrar os enormes obstáculos na condução de projetos de consultoria no Brasil.

Este relato retrata um período histórico da empresa brasileira. Outros países passaram pela mesma fase, não sendo, portanto, motivo de desânimo para quem exerce a atividade de consultoria. É uma constatação a ser entendida. A empresa brasileira está evoluindo, novos dirigentes estão substituindo os antigos à frente das organizações e novas estruturas estão sendo montadas. O país sacudido por uma grave crise é campo fértil para consultorias, com condições favoráveis em breve, para um relacionamento proveitoso entre a consultoria e a empresa. É uma questão de tempo.

## CONCLUSÕES

O êxito de um projeto de consultoria é produto de um conjunto de fatores, tanto ao nível micro (eficiência, procedimentos técnicos e métodos de trabalho), como ao nível macro (eficácia, interação política e estratégia com o cliente, maturidade no uso da teoria administrativa, projeto bem formulado, etc.).

Do ponto de vista macro, objeto desta discussão, destacamos os seguintes pontos:

- Antes de formular o projeto técnico a consultoria deve realizar um profundo estudo do contexto do cliente para definir o cenário de atuação.

- Este estudo envolve a compreensão dos fa-

tores políticos, psicológicos, culturais, históricos da empresa a ser trabalhada.

– A compreensão destes fatores deve ser uma postura interdisciplinar, procurando fazer a interligação de todos eles. Jamais considerando-os como fatores isolados.

– Dentro desta formulação estratégica, traçar táticas de ação que sejam condizentes com o cenário identificado.

– Evitar trabalhar *para* o cliente, mas *sim com* o cliente, procurando, neste caminho, conhecer o “outro lado” da organização, não se limitando às aparências iniciais.

– Outra recomendação: que as consultorias complementem os conhecimentos técnicos com conhecimentos da própria empresa, do mundo dos negócios, da ciência política, da

teoria das organizações, economia, etc. O conhecimento da história é fundamental.

– O cuidado no uso das técnicas (ou *modismos*) de Administração, procurando aculturá-los tanto quanto possível.

– A pesquisa, como instrumento para a realização do diagnóstico deve ser participativa e através dela buscar o envolvimento com os grupos e pessoas da organização para aprender com eles e não transformá-los em simples objetos da análise.

– O empresário, cliente principal do projeto, deve ser tratado com todo o respeito, como uma pessoa de indiscutível valor por ter constituído uma empresa, apesar de suas inúmeras limitações.

## BIBLIOGRAFIA

**HANDY, C. B.** *Como compreender as organizações*. Zahar Editores, 1978.

**LIKERT, R. & LIKERT, J. G.** *Administração de conflitos*. McGraw-Hill do Brasil, 1980.

**MANAGEMENT CONSULTING** – A guide to the profession. International Labour Office, 1976.

**THOMPSON, A. V.** *Moderna organização*. Bibliografia Técnica Freitas Bastos, janeiro, 1967.

*Observação:* Esta bibliografia teve a finalidade de inspirar o autor na defesa de algumas posições, visto que o tema abordado não é estudado com frequência, na literatura administrativa.

O autor agradece os comentários feitos pelo Prof. Jacques Marcovitch na versão original do trabalho.